

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Keputusan Operasional

Dalam Manajemen Operasional ada keputusan operasional, keputusan operasional tersebut adalah penentu keberhasilan suatu operasional perusahaan. Ada 10 keputusan ala operasional, yakni :

a) Perancangan produk dan jasa

Perancangan barang dan jasa menetapkan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumberdaya manusia bergantung pada keputusan perancangan.

b) Pengelolaan kualitas

Ekspektasi pelanggan terhadap kualitas harus ditetapkan, peraturan dan prosedur dibakukan untuk mengidentifikasi serta mencapai standar kualitas tersebut.

c) Perancangan proses dan kapasitas

Keputusan proses yang diambil membuat manajemen mengambil komitmen dalam hal teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.

d) Strategi lokasi

Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan.

e) Strategi tata letak

Aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.

f) Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan

Manusia merupakan bagian yang integral dan mahal dari keseluruhan rancang sistem. Karenanya, kualitas lingkungan kerja diberikan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan upah yang harus ditentukan dengan jelas.

g) Manajemen rantai pasokan

Keputusan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli.

h) Persediaan

Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya jika kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumberdaya manusia dipertimbangkan.

i) Penjadwalan

Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien harus dikembangkan.

j) Perawatan

Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan.

2. Manajemen Rantai Pasokan

Supply Chain Management (SCM) istilah pertama kali dikemukakan oleh Oliver & Weber pada tahun 1982 (cf. Oliver & Weber, 1982; Lambert et al. 1998). *Supply Chain* (rantai pasokan) adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut, penyaluran mungkin kurang tepat karena istilah *supply* meliputi juga proses perubahan barang tersebut misalnya dari bahan mentah menjadi barang jadi. (Richardus Eko Indrajit, 2002).

Agar lebih memahami tentang manajemen rantai pasokan sendiri berikut definisi yang dikemukakan oleh Heizer & Render (2014) Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) merupakan koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan di akhiri dengan pelanggan yang puas. Dengan demikian, sebuah rantai pasokan mencakup pemasok; perusahaan manufaktur dan/atau penyedia jasa dan perusahaan distributor, grosir, dan/atau pengecer yang mengantarkan produk dan/atau jasa ke konsumen akhir.

Jadi, dari pendapat para ahli diatas dapat dikatakan bahwa rantai pasokan atau *supply chain* tersebut meliputi kegiatan dari perusahaan mencari atau memperoleh bahan baku apa saja yang diperlukan, kemudian

melalui proses produksi sampai produk atau barang tersebut sampai kepada konsumen (*end user*). Rantai pasokan ini juga melibatkan banyak pihak, dimana masing-masing pihak tersebut harus bisa saling berkontribusi untuk mewujudkan tujuan yang sama.

3. Pemasok / *Supplier*

Pemasok merupakan salah satu factor yang perlu diperhitungkan. Karena dalam proses produksi dengan teliti menjelaskan dan menyampaikan pentingnya ukuran-ukuran tersebut. Menurut Hayjer and Render (2010) pemasok merupakan sekumpulan orang atau organisasi yang menajalankan usaha menyalurkan atau memasarkan suatu barang atau produk tertentu dalam jangka waktu tertentu. Para pemasok yang terpilih dapat memahami apa yang diperlukan untuk kompetitif dan bekerja keras untuk mencapai harapan atau target yang diinginkan. Selain itu juga terdapat tantangan dalam menentukan pemasok yaitu untuk mewujudkan nilai yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan.

4. Pemilihan Pemasok

Pemilihan *supplier* yang kompeten merupakan keputusan strategis pertama yang menentukan kesuksesan implementasi manajemen rantai pasokan. Dalam proses pemilihan ini perusahaan mungkin harus melakukan perangkingan untuk menentukan mana pemasok yang akan dipilih atau mana yang akan dijadikan pemasok utama dan mana yang akan dijadikan pemasok cadangan.

Terdapat beberapa aktivitas dalam proses pemilihan *supplier* yang terbaik diantara banyak *supplier* yang dapat menyediakan bahan baku yang dibutuhkan. Tujuan utama dari proses pemilihan *supplier* ialah *supplier* yang memiliki potensi besar dalam memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten dan meminimalisir resiko yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku maupun komponen. Menurut Pujawan (2005) memilih pemasok merupakan kegiatan strategis terutama apabila pemasok tersebut akan memasok item yang kritis atau akan digunakan dalam jangka panjang sebagai pemasok penting.

Kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan strategi *supply chain* maupun karakteristik dari item yang akan dipasok. Secara umum banyak perusahaan yang menggunakan kriteria-kriteria dasar seperti kualitas barang yang ditawarkan, harga, dan ketepatan waktu pengiriman. Namun terkadang pemilihan pemasok membutuhkan berbagai kriteria lain yang dianggap penting oleh perusahaan. Namun tentu saja setiap perusahaan harus menentukan sendiri kriteria yang digunakan dalam memilih pemasok.

5. Kriteria Pemilihan Pemasok

Supplier atau pemasok merupakan mitra bisnis yang memegang peranan sangat penting dalam menjamin ketersediaan barang pasokan yang dibutuhkan perusahaan (Yuniarti, 2011). Memilih *supplier* merupakan kegiatan strategis, terutama apabila *supplier* tersebut akan

memasok item yang akan digunakan dalam jangka panjang sebagai *supplier* penting.

Kriteria pemilihan *supplier* merupakan satu hal yang penting dalam memilih *supplier* (Pujawan, 2010). Kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan strategi rantai pasok maupun karakteristik dari item yang akan dipasok. Berikut merupakan kriteria pemilihan *supplier* menurut Dickson:

Tabel 2.1 Kriteria Pemilihan Pemasok / Evaluasi *Supplier*
(Dickson 1996)

No.	Kriteria	No.	Kriteria
1	Qualit	12	Management and organization
2	Delivery	13	Operating controls
3	Performace history	14	Repair service
4	Warrenties and claim policier	15	Attitudes
5	Price	16	Impression
6	Technical capability	17	Packaging ability
7	Financial position	18	Labor relation records
8	Procedural compliance	19	Geographical location
9	Communication system	20	Amount of past business
10	Reputation and position in industry	21	Training aids
11	Desire of business	22	Reciprocal arrangements

Sumber: Nyoman Pujawan, Mahendrawathi (2010)

Namun tentunya tiap perusahaan harus menentukan sendiri kriteria-kriteria yang akan digunakan dalam memilih *supplier* dan kriteria yang digunakan harus mencerminkan strategi *suplly chain* maupun karakteristik dari item yang akan dipasok (Pujawan, 2010).

6. Evaluasi Kinerja Pemasok

Kinerja pemasok perlu diawasi secara terus menerus. Penilaian kinerja ini penting sebagai bahan evaluasi yang nantinya bisa digunakan untuk selanjutnya meningkatkan kinerja pemasok atau sebagai bahan pertimbangan perlu tidaknya mencari pemasok alternatif, pada situasi ini ketika perusahaan memiliki lebih dari satu pemasok tertentu, hasil evaluasi juga bisa dijadikan dasar dalam pengalokasian pesanan di masa yang akan datang, dengan sistem tersebut pemasok akan terpacu untuk meningkatkan kinerja mereka.

Menurut Pujawan (2005), mengevaluasi pemasok merupakan kegiatan yang tepat dilakukan terutama apabila pemasok tersebut akan memasok barang yang menentukan berhasil atau gagalnya suatu usaha atau akan digunakan dalam jangka panjang sebagai pemasok penting. Kriteria pemilihan adalah salah satu hal penting dalam pemasok. Kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan strategi *supply chain* maupun karakteristik dari barang yang akan dipasok.

7. Metode Pemeringkatan Faktor (*factor-rating method*)

Menurut Heizer & Render (2005) metode pemeringkatan faktor (*factor-rating method*) adalah sebuah metode yang sering digunakan karena meliputi beragam faktor yang dapat diikutsertakan secara objektif. Metode ini merupakan teknik paling tepat dan akurat untuk memilih dan meranking pemasok dengan benar.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

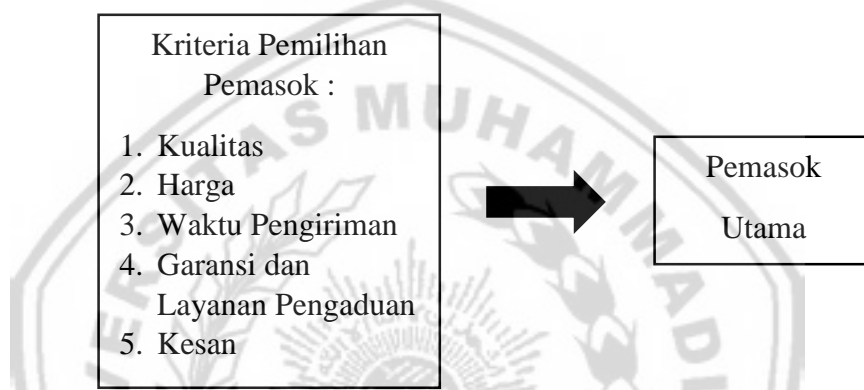
No.	Judul Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
1.	Analisis <i>Supply Chain Management</i> dalam Menentukan Pemilihan Pemasok pada Online Shop Rendy Ramdhani (2014)	Untuk mendapatkan pemasok terbaik pada perusahaan sesuai kriteria pemilihan dengan menggunakan Metode Pemeringkatan Faktor (Faktor rating method)	Metode Pemeringkatan Faktor	Didapatkan hasil bahwa Toko Championer Watch memiliki bobot paling tinggi dari pemasok lainnya yaitu 76.41, selanjutnya posisi kedua adalah toko ATC Mandiri dengan bobot penilaian yaitu 73.57, selanjutnya posisi ketiga adalah Toko Laris Sembilan Bintang dengan bobot penilaian 71.08, dan posisi terakhir yaitu Toko Krtija dengan bobot penilaian 67.90. dengan demikian pemasok utama bagi perusahaan Randy Collection ialah Toko Championer Watch
2.	Analisis Manajemen Rantai Pasokan <i>Supplier</i> Perusahaan Konveksi Kaos Polos Murah Malang Indra Teguh Firmansyah (2016)	Untuk mendapatkan pemasok atau supplier ideal pada perusahaan online kaos polos murah malang yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang sudah ditentukan dengan metode pemeringkatan factor	Metode Pemeringkatan Faktor	Berdasarkan hasil analisis pemilihan pemasok utama dengan menggunakan metode pemeringkatan faktor diketahui bahwa, toko kain Mega Jaya memiliki nilai berbobot tertinggi yakni 80,47. Selanjutnya toko kain Sumber dengan nilai berbobot 77,13, lalu diperingkat ketiga ada toko alat sablon Muara Kudus dengan nilai berbobot 77,03. Toko kain Cahaya nilai berbobot 76,99 di peringkat ke empat. Dengan demikian peneliti dapat menyimpulkan bahwa ada 3 pemasok utama yang akan dipilih oleh perusahaan konveksi Kaos Polos Murah Malang.

Sumber : Randy (2014), Indra (2016), diolah.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2014). Kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.1 Kerangka berpikir pemilihan pemasok utama



Gambar 2.1 Kerangka berpikir struktur pemilihan pemasok di nilai dari beberpa kriteria. I. Nyoman Pujawan, (2010), di olah.

Gambar di atas adalah kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana proses pemilihan pemasok dengan kelima kriteria yang di tentukan sendiri oleh perusahaan yaitu kualitas, harga, waktu pengiriman, garansi dan layanan pengaduan, dan kesan dimana nanti akan dihasilkan pemasok utama dari CV. Damar Ayu.